



# NHỮNG NĂNG LỰC CẦN THIẾT CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

• TS. TRẦN THỊ BÍCH TRÀ

Viện Chiến lược và Chương trình giáo dục

Quản lý là hoạt động phổ biến trong mọi tổ chức. Song để quản lý trở thành nghệ thuật, phát huy được tối đa tiềm năng của mọi cá nhân tạo nên sức mạnh tổng hợp của tổ chức - điều kiện để thực hiện tốt mục tiêu chung đã được đặt ra - đòi hỏi ở người lãnh đạo những năng lực cần thiết, gắn liền với các chức năng quản lý mà người lãnh đạo cần thực hiện trong hoạt động quản lý.

## 1. Năng lực của người lãnh đạo

Trong tâm lý học, ngay từ năm 1949, G. Allport đã nêu lên trên 50 định nghĩa khác nhau về nhân cách, theo đó có những quan niệm khác nhau về cấu trúc nhân cách. Tuy nhiên, hiện nay quan niệm cấu trúc nhân cách bao gồm bốn thuộc tính tâm lý cơ bản: xu hướng, tính cách, khí chất và năng lực được nhiều tác giả quan tâm nghiên cứu.

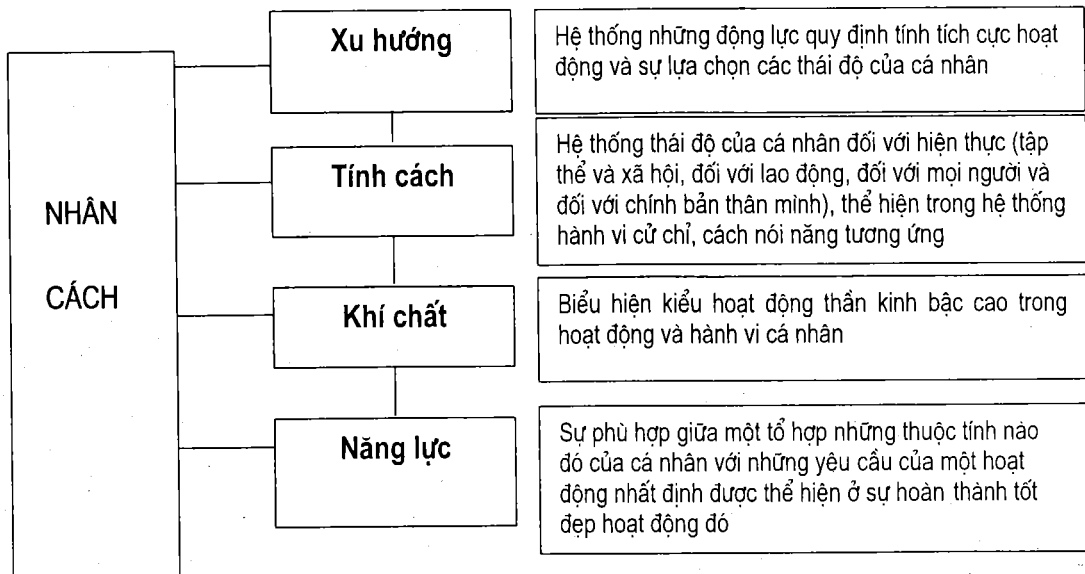
Năng lực luôn gắn liền với những yêu cầu đặt ra của một hoạt động nhất định. Trong thực tế, ở mỗi vị trí công việc trong xã hội đều có những đòi hỏi, yêu cầu riêng. Do đó, đối với mỗi

công việc, bên cạnh năng lực chung - năng lực cần thiết cho nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau (ví dụ, năng lực quan sát, tư duy, tưởng tượng ... ) - đều đòi hỏi ở mỗi cá nhân thực hiện nhiệm vụ có những năng lực riêng, mang tính đặc thù, gắn liền với những yêu cầu riêng của hoạt động xác định. Các năng lực này hoà quyện nhau và có ảnh hưởng quyết định tới sự thành công của cá nhân trong từng lĩnh vực, ngành nghề xã hội cụ thể.

Hoạt động quản lý là dạng lao động trí tuệ đặc biệt, mang tính sáng tạo cao của người lãnh đạo nhằm điều hành, phối hợp chỉ đạo những người thừa hành liên kết với nhau trong một tổ chức xác định để đạt được mục tiêu đã được đặt ra. Do đó, trong cấu trúc năng lực của người lãnh đạo, bên cạnh năng lực chung luôn đòi hỏi người lãnh đạo cần có những năng lực riêng - sự thể hiện độc đáo riêng biệt của mình nhằm thực hiện tốt bốn chức năng quản lý của người lãnh đạo:

- *Chức năng lập kế hoạch*: người lãnh đạo xác định, lựa chọn phương án hành động trong

### Cấu trúc nhân cách theo 4 thuộc tính tâm lý cơ bản



tương lai cho toàn bộ và cho từng bộ phận trong tập thể (quá trình xem xét phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm). Chức năng lập kế hoạch không chỉ giúp người lãnh đạo chủ động xây dựng, triển khai những kế hoạch ngắn hạn - dài hạn mang tính khoa học, khả thi mà còn giúp người lãnh đạo có thể chủ động ứng phó với mọi tình huống thay đổi có thể xảy ra, chủ động tạo nên sự thay đổi để nâng cao hiệu quả quản lý khi cần thiết cũng như làm cho việc kiểm tra được triển khai có tính định hướng cao, hướng tới mục tiêu xác định.

- **Chức năng tổ chức:** Trên cơ sở phân tích công việc cũng như điều kiện thực hiện (nguồn lực, cơ chế làm việc...), người lãnh đạo lựa chọn, phân công nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn cụ thể đối với cá nhân, nhóm, bộ phận trong mối quan hệ liên nhân cách để phát huy tối ưu năng lực của mỗi cá nhân, tạo điều kiện để phát huy thế mạnh của sự hợp tác giữa các cá nhân, nhóm, bộ phận... nhằm thực hiện mục tiêu đặt ra. Các cá nhân cấu thành nên tổ chức, song khi tổ chức phát huy được sức mạnh thì sức mạnh này lại có ảnh hưởng ngược trở lại, tạo điều kiện để các thành viên của tổ chức phát triển được tốt hơn.

- **Chức năng lãnh đạo:** Trên cơ sở điều phối, hướng dẫn và giám sát việc thực hiện hoạt động của tổ chức, người lãnh đạo động viên, khuyến khích... các cá nhân làm việc để đạt mục tiêu đặt ra. Nếu như trong cơ chế cũ, vai trò của người đứng đầu tổ chức nặng về quản lý thì trong cơ chế mới, vai trò lãnh đạo của người đứng đầu tổ chức thiên về việc xác định phương hướng và dẫn dắt, lôi kéo các thành viên khác tham gia vào việc xác định phương hướng và theo đuổi các phương hướng để đạt được mục đích đã định.

- **Chức năng kiểm tra, đánh giá:** Thu thập, phân tích thông tin giúp người lãnh đạo không chỉ nắm rõ thực trạng - cơ sở quan trọng để xây dựng kế hoạch mang tính khoa học, khả thi - mà còn giúp người lãnh đạo có cơ sở thực tiễn khách quan để so sánh, đối chiếu kết quả đạt được so với các tiêu chí đặt ra để tìm ra mặt ưu điểm cần phát huy cũng như phát hiện những tồn tại để điều chỉnh, định ra các biện pháp khắc phục kịp thời. Đây cũng chính là một trong những yếu tố cơ bản, quyết định sự tồn tại, phát triển bền vững của mỗi tổ chức.

Các chức năng trên có quan hệ mật thiết với nhau, vừa là tiền đề, vừa là điều kiện của nhau. Chúng không tồn tại một cách độc lập mà có sự

ảnh hưởng qua lại lẫn nhau, trong chức năng này đã có thể có sự thể hiện của chức năng khác đi kèm. Theo lý thuyết hoạt động trong tâm lý học, bốn chức năng trên cũng chính là các hành động tạo nên cấu trúc của hoạt động quản lý.

## 2. Một số kết quả nghiên cứu về các năng lực theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo

### 2.1. Mục đích và đối tượng nghiên cứu

Trong năm 2006, một nghiên cứu đã được chúng tôi tiến hành với sự tham gia trả lời phiếu của 110 học viên cao học chuyên ngành Quản lý giáo dục tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, trong đó có 51 học viên hiện đang là cán bộ lãnh đạo (từ cấp phòng/ khoa đến Sở GD-ĐT/ trường đại học) và 59 nhân viên để tìm hiểu mức độ cần thiết của các năng lực theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo (3 mức độ từ không cần thiết đến rất cần thiết tương ứng với điểm số 1; 2; 3).

### 2.2. Một số kết quả nghiên cứu

2.2.1. *Mức độ cần thiết của các năng lực theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo*

Kết quả bảng 1 cho thấy (Xem bảng 1):

- Toàn bộ 32 năng lực theo các chức năng quản lý của người lãnh đạo đều được lãnh đạo và nhân viên nhận thức ở mức cần thiết - rất cần thiết đối với người lãnh đạo (từng năng lực đều có giá trị trung bình  $\geq 2,44$ ).

- Các năng lực được coi là đặc biệt cần thiết ( $x > 2,85$ ) đối với người lãnh đạo theo 4 chức năng quản lý đều liên quan đến năng lực đặc trưng cần có ở người lãnh đạo như "có tầm nhìn chiến lược" ( $x=2,86$ ), "ra quyết định đúng đắn, kịp thời" ( $x=2,88$ ) cũng như "giám sát chặt chẽ hoạt động triển khai kế hoạch" ( $x=2,86$ ). Trên cơ sở phát huy tiềm năng cá nhân "phân công đúng người - đúng việc" ( $x=2,89$ ), "công bằng trong đánh giá" ( $x=2,88$ ) và "khen thưởng khách quan" ( $x=2,85$ ), người lãnh đạo sẽ có điều kiện "lôi cuốn nhân viên tích cực tham gia công việc" ( $x=2,85$ ), tạo nền vững chắc cho việc "phát huy sức mạnh tập thể" ( $x=2,87$ ) để đạt mục đích chung của tổ chức đã được đặt ra.

- Tuy vẫn đạt giá trị ở mức cần thiết - rất cần thiết ( $x=2,44$ ), song "giỏi chuyên môn" được nhận xét là năng lực ít cần thiết nhất trong 32 năng lực cần thiết đối với người lãnh đạo theo các chức năng quản lý. Tuy nhiên, đây cũng là năng lực có độ lệch chuẩn lớn nhất trong 32 năng lực nêu ra ( $s=0,59$ ), điều đó chứng tỏ có sự khác biệt lớn giữa các ý kiến khi nhận xét về mức độ cần thiết của năng lực này. Ngoài ra,

Bảng 1: Nhận xét về mức độ cần thiết của các năng lực theo các chức năng quản lí của người lãnh đạo

	Các chức năng quản lí  Các năng lực cơ bản	Nhóm					
		Toàn bộ (n=110)		Lãnh đạo (n= 51)		Nhân viên (n= 59)	
		$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s
<b>a</b>	<b>Chức năng lập kế hoạch</b>						
1	Có tầm nhìn chiến lược	2,86	0,34	2,82	0,39	2,90	0,30
2	Kết hợp kế hoạch dài hạn - ngắn hạn	2,80	0,40	2,90	0,30	2,71	0,46
3	Lập kế hoạch gắn điều kiện khả thi	2,79	0,41	2,76	0,43	2,81	0,39
4	Lập kế hoạch gắn mục tiêu xác định	2,73	0,47	2,67	0,52	2,78	0,42
5	Quản lí hiệu quả trong tình hình có sự thay đổi	2,61	0,49	2,57	0,50	2,64	0,48
6	Chủ động tạo nên sự thay đổi để nâng cao hiệu quả quản lí	2,63	0,49	2,59	0,50	2,66	0,48
7	Tranh thủ ý kiến bộ phận tham mưu	2,58	0,50	2,57	0,50	2,59	0,50
8	Ra quyết định đúng đắn, kịp thời	2,88	0,33	2,82	0,39	2,94	0,24
<b>b</b>	<b>Chức năng tổ chức</b>						
9	Giải chuyên môn	2,44	0,59	2,37	0,53	2,51	0,63
10	Phản công đúng người - đúng việc	2,89	0,34	2,82	0,43	2,95	0,23
11	Tạo điều kiện cho cá nhân có thể luôn vươn lên trong công việc	2,73	0,49	2,67	0,52	2,79	0,45
12	Xây dựng ê - kíp lãnh đạo tích cực	2,71	0,49	2,65	0,52	2,77	0,46
13	Xây dựng bầu không khí làm việc tích cực	2,82	0,38	2,80	0,40	2,84	0,37
14	Xây dựng mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo – người thừa hành	2,74	0,44	2,62	0,49	2,84	0,37
15	Nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân	2,75	0,46	2,82	0,39	2,68	0,51
16	Nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên	2,78	0,44	2,78	0,46	2,77	0,42
17	Phát huy một cách khách quan tiềm năng của nhân viên, vì lợi ích tập thể	2,75	0,48	2,67	0,55	2,82	0,38
18	Phát huy sức mạnh tập thể	2,87	0,39	2,84	0,42	2,89	0,36
<b>c.</b>	<b>Chức năng lãnh đạo</b>						
19	Lôi cuốn nhân viên tích cực tham gia công việc để đạt mục đích chung	2,85	0,41	2,86	0,40	2,84	0,41
20	Nâng cao ý thức tự chịu trách nhiệm cao trong công việc ở nhân viên	2,78	0,48	2,75	0,52	2,81	0,44
21	Luôn quan tâm tới điều kiện làm việc của nhân viên	2,69	0,48	2,68	0,51	2,70	0,46
22	Lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên	2,67	0,55	2,61	0,60	2,72	0,49
23	Quan tâm tới đời sống văn hoá, tinh thần của nhân viên	2,54	0,54	2,51	0,58	2,56	0,50
24	Quan tâm cải thiện điều kiện vật chất cho nhân viên	2,69	0,50	2,61	0,57	2,77	0,42
<b>d.</b>	<b>Chức năng kiểm tra - đánh giá</b>						
25	Giám sát chặt chẽ hoạt động triển khai kế hoạch	2,86	0,37	2,78	0,46	2,93	0,26
26	Lắng nghe thông tin phản hồi về việc triển khai kế hoạch	2,78	0,44	2,69	0,51	2,86	0,35
27	Tiếp nhận thông tin phản hồi từ những nguồn được lựa chọn	2,70	0,50	2,63	0,56	2,77	0,42
28	Kiểm tra- đánh giá hướng vào mục tiêu chung cần đạt	2,84	0,37	2,80	0,40	2,88	0,33
29	Công bằng trong đánh giá	2,88	0,35	2,80	0,45	2,95	0,23
30	Khen thưởng khách quan	2,85	0,38	2,80	0,45	2,89	0,31
31	Kiểm tra- đánh giá tạo cơ hội cho cá nhân phát triển	2,71	0,45	2,69	0,47	2,74	0,44
32	Kiểm tra- đánh giá thúc đẩy sự phát triển lành mạnh của tập thể	2,83	0,40	2,80	0,45	2,86	0,35

theo các ý kiến thì năng lực liên quan" nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân" là cần thiết "( = 2,75), giúp người lãnh đạo không chỉ có cơ sở để lập kế hoạch một cách khoa học mà còn có khả năng chỉ đạo, giám sát, đánh giá việc triển khai thực hiện một cách toàn diện, hệ thống và hiệu quả.

- So sánh ý kiến giữa nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên cho thấy:

+ Nhìn chung, nhóm nhân viên thường có xu hướng nhận xét mức độ cần thiết của các năng lực theo các chức năng quản lí của người lãnh đạo cao hơn nhóm lãnh đạo, trong đó sự chênh lệch đáng kể nhất tập trung ở chức năng tổ chức thông qua các năng lực "giỏi chuyên môn", "tạo điều kiện cho cá nhân có thể luôn vươn lên trong công việc", "xây dựng mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo - người thừa hành", "phát huy một cách khách quan tiềm năng của nhân viên, vì lợi ích tập thể". Đối với chức năng kiểm tra- đánh giá, sự chênh lệch theo hướng trên cũng được thể hiện rõ qua năng lực "giám sát chặt chẽ hoạt động triển khai kế hoạch", "lắng nghe thông tin phản hồi về việc triển khai kế hoạch", "tiếp nhận thông tin phản hồi từ những nguồn được lựa chọn" cũng như "công bằng trong đánh giá".

+ Sự chênh lệch theo hướng ngược lại (nhóm lãnh đạo nhận xét mức độ cần thiết của các năng lực tâm lí theo các chức năng quản lí của người lãnh đạo cao hơn nhóm nhân viên) chỉ được tìm thấy qua năng lực "kết hợp kế hoạch dài hạn - ngắn hạn" và "nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân".

**2.2.2. Mối quan hệ giữa các năng lực theo các chức năng quản lí của người lãnh đạo**

Kết quả phân tích trên cho thấy: Toàn bộ 32 năng lực của người lãnh đạo đã nêu đều được nhóm lãnh đạo và nhân viên nhận thức ở mức cần thiết - rất cần thiết đối với người lãnh đạo trong giai đoạn hiện nay. Tuy nhiên, tìm hiểu mối quan hệ giữa các năng lực đó theo 4 chức năng quản lí của người lãnh đạo là cần thiết để xác định ý nghĩa tổng hợp của chúng đối với hiệu quả hoạt động quản lí của người lãnh đạo.

Kết quả bảng 2 cho thấy: giữa các năng lực theo bốn chức năng quản lí đều có mối quan hệ

với nhau ( hệ số tương quan  $r > 0.30$ ). Trong đó, hệ số tương quan cao ( $r = 0.74$ ;  $r = 0.73$ ;  $r = 0.69$ ) giữa các năng lực liên quan chức năng tổ chức và lãnh đạo, chức năng tổ chức và kiểm tra - đánh giá cũng như giữa các năng lực thuộc chức năng lãnh đạo với chức năng kiểm tra - đánh giá thể hiện mối quan hệ chặt chẽ giữa các năng lực trong cấu trúc năng lực của người lãnh đạo.

**2.2.3. Thứ bậc xếp hạng mức độ cần thiết của các năng lực theo các chức năng quản lí của người lãnh đạo**

*Bảng 2: Hệ số tương quan giữa các năng lực theo các chức năng quản lí của người lãnh đạo*

Các năng lực liên quan chức năng quản lí	1. Lập kế hoạch	2. Tổ chức	3. Lãnh đạo	4. Kiểm tra - đánh giá
1. Lập kế hoạch	1.00			
2. Tổ chức	0.51	1.00		
3. Lãnh đạo	0.49	0.74	1.00	
4. Kiểm tra - đánh giá	0.31	0.73	0.69	1.00

Trong hoạt động quản lí, sự thống nhất giữa người lãnh đạo và người thực thi là yếu tố đặc biệt quan trọng để tổ chức có thể hoàn thành tốt đẹp mục tiêu đã được đề ra.

Kết quả tìm hiểu mức độ thống nhất giữa nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên khi nhận xét về 32 năng lực cần thiết đã nêu đối với người lãnh đạo ở bảng 3 cho thấy (Xem bảng 3):

- Trong khi nhóm lãnh đạo đặc biệt đánh giá cao mức độ cần thiết của năng lực "kết hợp kế hoạch dài hạn - ngắn hạn", "lời cuốn nhân viên tích cực tham gia công việc để đạt mục đích chung" và "phát huy sức mạnh tập thể" thì nhóm nhân viên đặc biệt coi trọng năng lực "phân công đúng người - đúng việc", "công bằng trong đánh giá" và "ra quyết định đúng đắn, kịp thời" của người lãnh đạo.

- Ngoài 3 năng lực "kết hợp kế hoạch dài hạn - ngắn hạn", "xây dựng mối quan hệ tốt giữa lãnh đạo - người thừa hành", "nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân" có sự chênh lệch đáng kể giữa nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên về thứ bậc xếp hạng mức độ cần thiết của các năng lực đối với người lãnh đạo, hệ số mức độ tương quan Spearman  $R = 0.86$  cho thấy sự thống nhất cao giữa nhóm lãnh đạo và nhóm nhân viên khi nhận xét về 29 năng lực cần thiết đã nêu đối với người lãnh đạo.

Tuy phạm vi nghiên cứu còn hạn hẹp cũng

Bảng 3: Tương quan thứ bậc các năng lực ở nhóm lãnh đạo (LD) và nhóm nhân viên (NV)

	Các chức năng quản lí	Thứ bậc			
		LD	NV	d	d <sup>2</sup>
	<b>Các năng lực</b>				
<b>a</b>	<b>Chức năng lập kế hoạch</b>				
1	Có tầm nhìn chiến lược	4	5	1	1
2	Kết hợp kế hoạch dài hạn - ngắn hạn	1	25		
3	Lập kế hoạch gắn điều kiện khả thi	15	15	0	0
4	Lập kế hoạch gắn mục tiêu xác định	20	18	2	4
5	Quản lí hiệu quả trong tình hình có sự thay đổi	29	29	0	0
6	Chủ động tạo nên sự thay đổi để nâng cao hiệu quả quản lí	28	28	0	0
7	Tranh thủ ý kiến bộ phận tham mưu	29	30	1	1
8	Ra quyết định đúng đắn, kịp thời	4	3	1	1
<b>b</b>	<b>Chức năng tổ chức</b>				
9	Giỏi chuyên môn	32	32	0	0
10	Phân công đúng người - đúng việc	4	1	3	9
11	Tạo điều kiện cho cá nhân có thể luôn vươn lên trong công việc	20	17	3	9
12	Xây dựng ê - kíp lãnh đạo tích cực	23	19	4	16
13	Xây dựng bầu không khí làm việc tích cực	8	11	3	9
14	Xây dựng quan hệ tốt giữa lãnh đạo - người thừa hành	25	11		
15	Nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho bản thân	4	27		
16	Nâng cao trình độ, nghiệp vụ chuyên môn cho nhân viên	13	19	6	36
17	Phát huy một cách khách quan tiềm năng của nhân viên, vì lợi ích tập thể	20	14	6	36
18	Phát huy sức mạnh tập thể	3	6	3	9
<b>c.</b>	<b>Chức năng lãnh đạo</b>				
19	Lôi cuốn nhân viên tích cực tham gia công việc để đạt mục đích chung	2	11	9	81
20	Nâng cao ý thức tự chịu trách nhiệm cao trong công việc ở nhân viên	16	15	1	1
21	Luôn quan tâm tới điều kiện làm việc của nhân viên	19	26	7	49
22	Lắng nghe tâm tư, nguyện vọng của nhân viên	26	24	2	4
23	Quan tâm đời sống văn hoá, tinh thần của nhân viên	31	31	0	0
24	Quan tâm cải thiện điều kiện vật chất cho nhân viên	26	19	7	49
<b>d.</b>	<b>Chức năng kiểm tra - đánh giá</b>				
25	Giám sát chặt chẽ hoạt động triển khai kế hoạch	13	4	9	81
26	Lắng nghe thông tin phản hồi về việc triển khai kế hoạch	17	9	8	64
27	Tiếp nhận thông tin phản hồi từ những nguồn được lựa chọn	24	19	5	25
28	Kiểm tra- đánh giá hướng vào mục tiêu chung cần đạt	8	8	0	0
29	Công bằng trong đánh giá	8	1	7	49
30	Khen thưởng khách quan	8	6	2	4
31	Kiểm tra- đánh giá tạo cơ hội cho cá nhân phát triển	17	23	6	36
32	Kiểm tra- đánh giá thúc đẩy sự phát triển lành mạnh của tập thể	8	9	1	1

(Xem tiếp trang 28)